

**CONTRAT DE GESTION**

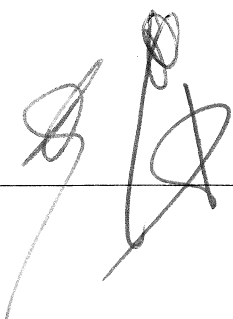
**2007-2012**

**entre**

**la Région wallonne**

**et**

**La Société Wallonne du Crédit Social s.a.**

Handwritten signature or initials in the bottom left corner, consisting of several loops and a long horizontal stroke.

## ENTRE

**La Région wallonne**, représentée par le Gouvernement wallon, en la personne de Monsieur André ANTOINE, Ministre du Logement, du Transport et du Développement territorial, ci-après « la Région »,

## ET

**La Société Wallonne du Crédit Social, société anonyme**, ci-après « SWCS » ou « la Société », dont le siège social est établi Boulevard Tirou 7 à 6000 Charleroi, inscrite à la BCE sous le n° 473.771.754 représenté par Monsieur Marc DUVIVIER, Président du conseil d'administration et par Monsieur Bernard MONNIER, Vice-Président du Conseil d'administration.

Considérant que la Déclaration de Politique régionale définit pour le Contrat d'avenir renouvelé quatre plans stratégiques transversaux dont un plan « Inclusion sociale » prévoyant que le Gouvernement wallon impose le décloisonnement des approches sectorielles traditionnelles et l'apport de réponses transversales et innovantes ;

Considérant que ledit plan prévoit également que la prise en compte des besoins spécifiques des personnes les plus fragilisées soit systématiquement intégrée aux contrats de gestion (...);

Considérant que la conclusion d'un contrat de gestion entre la Région et la Société Wallonne du Crédit Social est prévue par :

- les articles 175.17 à 175.19 du Code wallon du Logement, pour ce qui concerne les missions de service public de la SWCS
- le décret du 12 février 2004 relatif au contrat de gestion et aux obligations d'information (Mon.22/03/2004 ; entré en vigueur le 01/04/2004)
- l'arrêté 18 mars 2004 du Gouvernement wallon fixant le cadre organique de la Société wallonne du crédit social, article 3 (Mon. 27/04/2004/, entré en vigueur le 27/04/2004)

Considérant que jusqu'à présent, aucun contrat de gestion n'a été adopté pour la SWCS ;

Considérant que néanmoins, la norme de gestion du 22/04/2004 intitulée SOCIETE Wallonne du Crédit Social (SWCS) Normes de gestion et de fonctionnement à destination des Guichets du crédit social en application de l'article 175.2.7 du Code wallon du Logement impose à la SWCS des normes de gestion tant à l'égard des guichets mais aussi à l'égard du Gouvernement wallon et de tiers.

IL EST TOUT D'ABORD CONVENU DE RAPPELER CE QUI SUIT

## Le cadre juridique

- 1. La Société Wallonne du Crédit Social est une personne morale de droit public ayant pris la forme d'une société commerciale. (art. 175.1 §1 du code wallon du logement).**

Conformément à l'article 175.2 § 1 du code wallon du logement, la SWCS remplit exclusivement des missions de services publics et les missions autorisées par la Gouvernement wallon.

Dès lors, par nature et au regard des missions qui lui sont attribuées, la SWCS est soumise au droit administratif et aux procédures administratives en ce qui concerne les relations qu'elle a avec le Gouvernement Wallon.

Néanmoins, cette relation est notamment formalisée par le présent contrat de gestion qui ne ressort pas du droit administratif mais du droit civil des contrats (art. 1134 et suivants sauf l'article 1184 du Code Civil) (art.175.17 §3 du Code wallon du Logement)

- 2. De même, son organisation interne et en particulier son cadre est soumis aux règles administratives.**

Durée et cause de dissolution (Art. 175.1.§2 du Code)

- Non application de la loi du 8 août sur les faillites
- Non application de la loi du 17 juillet 1997 relative au concordat judiciaire
- Non application des articles 633, 634 du code des sociétés (perte de capital)
- Non application de l'article 645 du code des sociétés (durée et dissolution pour juste motif ou sur décision de l'assemblée générale)

Structure de la société

- L'objet social ainsi que les moyens d'actions de la société sont déterminés par le Code (Art. 175.2)
- La composition du capital social est déterminé par le Code (Art. 175.1 §6)
- La composition de l'assemblée générale, le droit de vote, l'un et l'autre dérogatoires aux codes des sociétés, sont régis par le Code (Art. 175.4)
- La composition du conseil d'administration et la désignation des administrateurs, le règlement des conflits d'intérêts, le mode de fonctionnement et la responsabilité, dérogatoires au code des sociétés sont régis par le Code (Art.175.5 à 175.8)
- La direction et les comités spécifiques sont organisés par le Code (Art. 176.9 à 175.11)

Cadre organique

En vertu des articles 175.13 et 175.14 du Code, sont **actuellement** applicables

- le Code de la Fonction publique wallonne en certains de ses éléments
- l'Arrêté du Gouvernement wallon fixant le cadre organique de la Société wallonne du crédit social du 18/03/2004 (MB 27/04/2004 et entré en vigueur le même jour) qui permet notamment au conseil d'administration de la SWCS de modifier le cadre selon les besoins de services en respectant le contrat de gestion
- l'Arrêté royal du 8 mars 2007 rendant le régime de pensions institué par la loi du 28 avril 1958 applicable au personnel de la Société wallonne du crédit social (MB 23.03.2007)
- le statut du personnel, pour lequel le Code de la Fonction publique est applicable
- l'appel à candidature pour la fonction de directeur général rang A2 (nouvelle procédure lancée la 8 mars 2007)
- la lettre de mission pour le mandat de directeur général – rang A2

Le présent contrat de gestion doit nécessairement viser expressément le cadre organique en vertu de l'Arrêté du Gouvernement wallon du 18/03/2004.

#### Contrôle

- Du Gouvernement et de ses commissaires (Art 175.16 du Code)
- Le contrôle des comptes est soumis à révisorat et à un représentant de la Cour des comptes (Art 175.15 du Code) (Collège des commissaires)

### **3. Diverses dispositions régionales sont à respecter dans le cadre du présent contrat de gestion, notamment :**

L'Arrêté du 15/02/1996 du GW (et les modifications y afférentes) fixant les conditions d'intervention de la Région en faveur des jeunes ménages qui contractent un emprunt hypothécaire pour la construction ou la rénovation d'un premier logement.

L'Arrêté du 25/02/1999 du GW déterminant les conditions auxquelles la garantie de bonne fin de la Région est accordée au remboursement des prêts hypothécaires visée à l'article 23 du Code wallon du logement et ses arrêtés ministériels d'exécution.

L'Arrêté du 29/01/2004 du GW tel que modifié par l'AGW du 21/12/2006 portant règlement général d'agrément des Guichets et portant exécution de l'article 178 du Code wallon du Logement.

L'Arrêté du 25/08/2005 tel que modifié par l'AGW du 4/05/2006 portant approbation du règlement des prêts de la société wallonne du crédit social

Les normes de gestion et de fonctionnement à destination des Guichets du crédit social en application de l'article 175.2. 7° du Code wallon du Logement, art. 1.1 et adoptées par le Gouvernement wallon le 22 avril 2004.

Les différents arrêtés du Gouvernement allouant des dotations et autorisant les marchés publics d'appel à des capitaux

Le Décret sur la performance énergétique des bâtiments (« PEB ») adopté par le Gouvernement wallon en date du 18 avril 2007

#### **4. Les dispositions de droit commun applicables sont les suivantes :**

Les législations et réglementations relatives aux organismes de crédit hypothécaire (Art.175.1 §2 al.1)

- L'AR n°225 du 7/01/1936 réglementant les prêts hypothécaires et organisant le contrôle des entreprises de prêts hypothécaires (Mon.6-7 janvier 1936) confirmé par la loi du 4 mai 1936 à l'exception des dispositions dérogatoires reprises par le Code et par ses arrêtés d'exécution.
- La Loi du 09/07/1975 relative au contrôle des entreprises d'assurances (MB 29/07/1975 et entrée en vigueur 02/04/1976) et ses 124 arrêtés d'exécution à l'exception des dispositions dérogatoires reprises par le Code et par ses arrêtés d'exécution
- La Loi du 04/08/1992 relative au crédit hypothécaire (Mon.19/08/1992 ; entré en vigueur le 01/01/1993) et ses 26 arrêtés d'exécution à l'exception des dispositions dérogatoires reprises par le Code et ses arrêtés d'exécution
- La loi du 05/07/1998 relative au règlement collectif de dettes et à la possibilité de vente de gré à gré des biens immeubles saisis. (MB 31/07/1998, entrée en vigueur 01/01/1999) et ses 5 arrêtés d'exécution.
- La loi du 10 août 2001 relative à la Centrale des Crédits aux Particuliers (MB 25/09/2001, entrée en vigueur 25/09/2001) et ses 5 arrêtés d'exécution.

A terme, si la Société est autorisée à octroyer des prêts « Energie » hors inscription hypothécaire, la Loi du 12 juin 1991 sur le crédit à la consommation sera également d'application.

Les autres dispositions plus généralement d'application sont :

- Le Code civil, partie « obligations » notamment applicable au présent contrat de gestion (sauf l'article 1184 du code civil)
- Le Code des sociétés à l'exception des dispositions dérogatoires reprises par le Code et par ses arrêtés d'exécution.
- La loi du 08/12/1992 relative à la protection de la vie privée à l'égard des traitements de données à caractère personnel (MB. 18/03/1993, entrée en vigueur 01/04/1993) et ses 132 arrêtés d'exécution.
- La loi du 11 janvier 1993 relative à la prévention de l'utilisation du système financier aux fins du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme

La réglementation CBFA et le contrôle par la CBFA

IL EST ENSUITE CONVENU CE QUI SUIT :

## **Chapitre I – Dispositions générales**

### **1.1. La Société Wallonne du Crédit Social dans le paysage institutionnel wallon**

Issue de la session de la branche d'activité « crédit hypothécaire » de la Société Wallonne du Logement, la S.W.C.S. constitue aujourd'hui un des acteurs essentiels de la politique wallonne en matière d'accès facilité à la propriété.

### **1.2. Les missions d'utilité publique de la Société**

1.2.1. Le présent contrat de gestion précise les règles et conditions selon lesquelles la Société exerce ses missions d'utilité publique.

1.2.2. Les missions d'utilité publique confiées à la Société par l'article 175.2 §1er du Code wallon du Logement sont:

1° d'assurer la gestion financière et administrative du crédit hypothécaire social ;

2° d'assurer la promotion du crédit hypothécaire social ;

3° d'assurer l'accompagnement des candidats emprunteurs au crédit hypothécaire social ;

4° de promouvoir l'expérimentation et la recherche en matière de crédit hypothécaire social ;

5° d'assurer le bon fonctionnement, la saine gestion des Guichets du Crédit Social, ainsi que la qualité des services rendus par ceux-ci ;

6° de favoriser l'accès à la propriété ou à la conservation d'un premier logement.

La Société peut également exercer toute autre mission ayant un rapport avec celles visées au présent article, moyennant l'autorisation du Gouvernement.

1.2.3. Conformément à l'article 175.2. § 3, les tâches confiées à la Société dans le cadre de ses missions sont les suivantes:

1° lancer des appels d'offres et, moyennant l'autorisation du Gouvernement, contracter et gérer des emprunts garantis par la Région, sur le marché des capitaux en vue de financer ses activités et celles des Guichets du crédit social,

2° octroyer des crédits ou avances remboursables aux Guichets du crédit social selon des modalités, conditions et procédures arrêtées par le Gouvernement,

3° déterminer, moyennant l'approbation du Gouvernement, les taux d'intérêt, les structures de taux et les tarifs proposés par les Guichets du crédit social et par elle-même aux candidats emprunteurs,

4° déterminer, moyennant l'approbation du Gouvernement, les types de prêts garantis par hypothèque et de produits complémentaires ou apparentés aux prêts proposés par les Guichets du crédit social et par elle-même aux candidats emprunteurs, ainsi que leurs conditions et modalités d'octroi,

5° déterminer des documents types à utiliser par les Guichets du crédit social et par elle-même,

6° agréer, conseiller, contrôler et, le cas échéant, sanctionner les Guichets du crédit social,

7° déterminer, moyennant l'approbation du Gouvernement, des normes de gestion et de fonctionnement à appliquer par les Guichets du crédit social,

8° déterminer, moyennant l'approbation du Gouvernement, des barèmes d'indemnités en faveur des Guichets du crédit social dans la limite des principes contenus dans le contrat de gestion,

9° octroyer les indemnités visées au point 8° ,

10° assurer un accompagnement aux candidats emprunteurs, notamment par la mise à disposition, aux Guichets du crédit social, de moyens humains nécessaires à cet accompagnement,

11° assurer la formation de son personnel et de celui des Guichets du crédit social,

12° veiller à l'implantation optimale sur le territoire de la Région wallonne des Guichets du crédit social.



### **1.3. Les engagements généraux mutuels**

- 1.3.1. La Société veille à ce que ses activités s'inscrivent dans le cadre de la politique du logement menée par la Région et à mettre en œuvre avec loyauté les actions et objectifs fixés à travers le présent contrat de gestion.
- 1.3.2. Les organes de gestion et de direction de la Société veillent à assurer la gestion des activités au moindre coût et recherchent constamment à en améliorer l'efficacité et la qualité au profit, notamment, des bénéficiaires finaux.
- 1.3.3. De son côté, la Région garantira à la Société les moyens financiers, humains et logistiques, lui permettant d'assumer les missions d'utilité publique qui lui sont imparties. La Région garantira de même les moyens financiers, humains et logistiques supplémentaires nécessaires pour assurer les missions nouvelles qui sont confiées à la Société wallonne du crédit social par le présent contrat de gestion.

## **Chapitre 2 – Les engagements de la Société Wallonne du Crédit Social**

### **2.1. La gestion financière et administrative du Crédit Social**

***Orientation stratégique : Assurer à la société une structure financière et bilantaire pérenne, stable et équilibrée***

#### **2.1.1. Objectif opérationnel**

**Mettre en œuvre des outils de suivi et d'analyse des données financières critiques de la SWCS**

#### **Eléments contextuels**

La S.W.C.S. prend en charge le financement des prêts sociaux octroyés, directement ou indirectement, par le biais des Guichets du Crédit Social.

Pour ce faire, actuellement, elle emprunte, avec la garantie de la Région, sur les marchés financiers et rétrocède les fonds ainsi levés via les crédits aux particuliers ou via les avances aux Guichets. Elle procède également au réinvestissement des amortissements en capital sur les prêts dès lors que ces derniers excèdent les remboursements à effectuer.

Compte tenu de la durée des opérations sous-jacentes, elle est de fait engagée dans des positions et des engagements à très long terme.

Le suivi étroit des opérations réalisées constitue un pré-requis absolu. Il doit s'appuyer sur des outils fiables, parfaitement sécurisés et progressivement intégrés.

#### **Initiatives**

Pour atteindre les objectifs préalablement définis, la Société mènera, dans les années à venir, plusieurs initiatives :

- En s'appuyant sur les fichiers constitués dans le cadre de l'ALM<sup>1</sup>, structurer, pour la fin de l'exercice 2007, les données financières relatives :
  - à la liste des emprunts en cours avec toutes leurs caractéristiques
  - à la liste des produits dérivés avec toutes leurs caractéristiques et les emprunts auxquels ils sont rattachés
  - aux flux financiers prévisionnels (capital et intérêts) des emprunts et des dérivés (cfr. ALM) ce de manière à autoriser toute analyse à ce propos.
  
- Réaliser, pour la fin du 1er quadrimestre 2008, l'intégration, directe ou par le biais de passerelles, des données issues de bases de données existantes<sup>2</sup> et/ou nouvelles et leur exploitation conjointe de manière à être en mesure d'identifier les flux et les marges d'intermédiation brutes observées puis prévisionnelles (gains ou pertes) et d'évaluer l'incidence des phénomènes a priori non maîtrisables tels que les remboursements anticipés.

<sup>1</sup> ALM = Assets Liabilities Management

<sup>2</sup> en l'occurrence : bases de données relatives aux avances « Guichets » (KTP), aux prêts hypothécaires consentis (DH et DH2), aux emprunts levés (KTP)

- Mettre en œuvre régulièrement – soit au moins 2 fois par an– des analyses de type ALM, de façon à connaître avec précision :
  - la structure bilantaire projetée de la société (projections version « stock »)
  - la gestion des échéances en capital (projections version « flux »)
  - la sensibilité des actifs et passifs financiers à l'évolution des taux d'intérêt
  - la marge d'intermédiation – fixée ou exposée au risque de taux et au risque de remboursement anticipé.

Les résultats de ces analyses seront systématiquement exploités pour évaluer l'incidence des décisions nouvelles susceptibles d'être prises (nouveaux emprunts, produits dérivés et de couverture, restructuration des actifs et/ou des passifs financiers).

- Développer, pour la fin de l'année 2008, au départ des bases de données financières intégrées, la comptabilité « analytique financière » de façon à dégager les résultats comptables bruts en distinguant :
  - l'ensemble des droits et des engagements liés aux opérations réalisées avant le 31 décembre 2007, d'une part ;
  - l'ensemble des droits et des engagements liés aux opérations réalisées, année après année, à dater du 1<sup>er</sup> janvier 2008, d'autre part.
- Adapter, en 2008, la structure du budget de manière à refléter la structure analytique des comptes telle que développée dans le cadre du projet ci-avant décrit

Procéder à une analyse des écarts observés via des situations intermédiaires complètes au 30 juin de chaque année et à un comparatif à la clôture des comptes. Le budget établi par la SWCS repose sur la structure des comptes généraux et sur le principe de comptes prévisionnels. Il sera, à l'avenir, enrichi des éléments dégagés de la comptabilité « analytique financière ».

#### **Indicateurs de mesure**

- Date de mise à disposition de(s) base(s) de données financières
- Date de finalisation de la base de données (ou de l'applicatif) intégré(e)
- Indicateurs ALM :
  - Evolution de la VAN<sup>3</sup> de la SWCS
  - Duration actif et passif ; mismatch
- Date de mise à disposition des comptes analytiques financiers

#### **2.1.2. Objectif opérationnel**

#### **Garantir l'équilibre bilantaire à long terme de la société**

#### **Eléments contextuels**

---

<sup>3</sup> VAN = Valeur actuelle nette

La préservation des équilibres financiers à moyen et long termes constitue une priorité absolue. Elle conditionne, en effet, les possibilités d'action de la Société tant en terme de capacité additionnelle d'emprunt qu'en terme de marge d'intermédiation.

Actuellement, l'endettement de la SWCS comporte une proportion importante d'emprunts de type « bullet » ; ces derniers conditionneront indéniablement l'évolution future de la structure financière de la Société.

### Initiatives

Compte tenu des éléments contextuels ci-avant rappelés, il sera procédé, pour la fin de l'année 2007, à :

- Une analyse quant à l'opportunité de procéder à la restructuration de l'endettement de manière à limiter l'impact des désadossements progressifs liés au poids relatif important des emprunts de type « bullet » ; cette dernière s'appuiera sur :
  - Une analyse étayée des impacts prévisionnels des emprunts « bullet » en cours sur la structure financière future de la société, sur les marges d'intermédiation et sur les besoins financiers à venir
  - L'examen, en collaboration avec les cabinets des Ministres du budget et du logement, la CIF, la division de la trésorerie (direction du financement) et de l'inspection des finances des opportunités envisageables en terme de restructuration et les coûts/intérêts y afférents<sup>4</sup>, opportunités telles que :
    - renégociation éventuelle des indemnités de emploi et remboursements anticipés
    - transformation d'emprunts existants via des produits spécifiques,
    - transformation de produits dérivés existants via des produits spécifiques
  - L'établissement de propositions de décisions
- L'élaboration d'un manuel des procédures relatif au financement et définissant les principes fondateurs de la politique de financement à venir de la Société compte tenu des types de produits proposés, des risques autorisés et des objectifs induits. Le manuel sera soumis à l'approbation du Conseil d'administration et du Gouvernement wallon.

### Indicateurs de mesure

- Pourcentage des dettes financières (SRD) remboursables en :
  - annuités
  - amortissements constants
  - bullet
- Taux de couverture des dettes financières (SRD) par les créances commerciales (SRD)<sup>5</sup> à :
  - 0 an
  - 5 ans
  - 10 ans
  - 15 ans
  - 20 ans

---

<sup>4</sup> en ce compris en terme d'ALM

<sup>5</sup> indicateur issu de l'ALM

- 25 ans
- 30 ans
- Pourcentage des dettes financières<sup>6</sup> (SRD) assorties de :
  - taux fixes
  - taux semi-fixes
  - taux variables

### **2.1.3. Objectif opérationnel**

#### **Maîtriser les coûts liés à la réalisation des différentes missions de base de la société**

##### **Eléments contextuels**

La maîtrise des coûts constitue l'autre élément majeur pour le maintien des équilibres à long terme de la Société. Elle est d'autant plus importante que le volume d'activités nouvelles peut varier assez considérablement d'un exercice à l'autre, ainsi que l'ont montré les statistiques des années 2003 à 2006.

Le concept des frais généraux couvre l'ensemble des moyens, autres que financiers, mis en œuvre dans l'entreprise, à savoir le personnel, les moyens techniques et l'organisation. Du point de vue comptable, ces « ressources » sont regroupées dans les rubriques suivantes du compte de résultat :

- rémunérations, charges sociales et pensions ;
- services et biens divers ;
- autres charges d'exploitation ;
- dépenses liées aux investissements affectés à l'exploitation, à concurrence de la dotation d'amortissement et autres charges y associées.

A terme, il convient de les affecter par grande mission de base afin d'être en mesure d'appréhender l'impact des variables exogènes sur les coûts moyens, voire marginaux, de la SWCS.

---

<sup>6</sup> après prise en compte des produits dérivés

## Initiatives

Dans les années couvertes par le contrat de gestion, la Société :

- Maîtrisera, à missions inchangées, la croissance de ses frais généraux et veillera à les limiter en ce qui concerne :
  - 1° les frais de personnel, aux augmentations barémiques conventionnelles et sectorielles ;
  - 2° les frais de fonctionnement, à l'évolution de l'indice des prix à la consommation, majorés des indices sectoriels et des augmentations tarifaires autorisées par les pouvoirs publics.Les écarts éventuels sont justifiés et approuvés préalablement par le biais du budget présenté par la Société (cfr. 2.1.1.).
- Développera, dans les 2 ans de la signature du présent contrat, une comptabilité analytique de façon à être en mesure d'identifier les charges majeures par grande mission de base<sup>7</sup> considérée comme centre de frais ; le but est d'identifier les coûts directs par mission, en y allouant les charges directement y afférentes ou directement y reliées. L'affectation, par mission, du temps de travail des membres du personnel sera limitée à deux évaluations annuelles.
- Etablira des indicateurs permettant de dégager les coûts moyens et marginaux par mission de base

## Indicateurs de mesure

- Taux de croissance annuel des frais généraux :
  - frais de personnel
  - autres frais de fonctionnement
- Date de mise en application de la comptabilité analytique par mission de base
- Indicateurs de coûts moyens et marginaux par mission de base

---

<sup>7</sup> gestion des prêts hypothécaires, existants (yc suivi et gestion du contentieux) ou nouveaux (octroi), gestion des avances aux guichets, existantes (yc suivi et gestion du contentieux) ou nouvelles, gestion des flux financiers liés aux prêts jeunes, réalisation des expertises...

## 2.2. L'octroi de prêts hypothécaires à taux sociaux ou à taux réduits

***Orientation stratégique : Poursuivre et amplifier la politique favorisant l'accès à la propriété des ménages à revenus modestes et précaires***

### 2.2.1. Objectif opérationnel

**Proposer aux candidats emprunteurs des conditions avantageuses compatibles avec le financement octroyé par la Région, avec l'évolution des taux d'intérêt, des revenus, des prix sur les marchés immobiliers de manière à promouvoir le plus efficacement possible l'accès à la propriété**

#### **Initiatives**

- L'octroi prioritaire des crédits aux personnes et ménages en état de précarité et à revenus modestes demeure l'objectif premier de la Société.
  - Dans ce cadre, la Société veillera à proposer, via la grille tarifaire, des réductions fixes de maximum de :
    - 150 pb<sup>8</sup> pour les emprunteurs de catégorie 1
    - 50 pb pour les emprunteurs de catégorie 2ce de manière à accroître la capacité d'emprunt des ménages.
  - Les ménages relevant de la catégorie 3 bénéficieront, pour leur part, du coût de financement réel sur le marché des capitaux de la Société, coût accru de la marge consentie aux guichets, de manière à ce qu'il n'y ait pas de coût pour la Société et pour la Région.
  - En accord avec le Gouvernement wallon, une révision plus en profondeur de la grille tarifaire sera mise en œuvre dans le cadre de l'objectif d'harmonisation accrue des régimes de prêts hypothécaires sociaux.

Le pourcentage de prêts alloués à des ménages disposant de revenus précaires ou modestes atteindra 70% au moins.

- L'octroi des crédits aux locataires d'un logement social qu'ils souhaitent acquérir sera facilité par :
  - la mise en application de conditions tarifaires privilégiées
  - un accompagnement spécifique à définir dans le cadre d'une réflexion à mener avec les GCS (cfr. Processus de concertation 2.4.1.) et avec des représentants des S.L.S.P.
- La répartition des prêts réalisés par province et arrondissement administratif et selon le type d'opérations (construction, acquisition incluant des travaux, ...) fera l'objet d'un suivi

---

<sup>8</sup> compte tenu des réductions spécifiques qui pourraient être accordées à certains emprunteurs dans le cadre, par exemple, des dispositions spécifiques et transversales

périodique régulier de manière à permettre la mise en exergue des tendances majeures. La SWCS peut proposer des mesures spécifiques visant à rencontrer les besoins ainsi identifiés.

### Indicateurs de mesure

- Répartition des prêts sur la base de leurs caractéristiques majeures
  - Nombre et pourcentage de prêts accordés par la SWCS et par les GCS à des ménages disposant de revenus
    - précaires
    - modestes
    - moyensen considérant le RIG<sup>9</sup> de l'année n-2 et en distinguant les prêts accordés à un seul ou à plusieurs emprunteurs.
  - des ménages relevant des
    - catégorie 1
    - catégorie 2
    - catégorie 3
  - Eu égard aux conditions référentielles de marché, taux moyen des prêts en
    - catégorie 1
    - catégorie 2
    - catégorie 3
  - Durée moyenne par catégorie
- Répartition des prêts octroyés par la SWCS et les GCS par :
  - zone géographique (indice de sur/sous-représentation par province et arrondissement eu égard à la population)
  - type d'opération (acquisition, achat avec travaux, construction, refinancement, prêt complémentaire, autres)
- Nombre de locataires sociaux ayant accédé à la propriété:
  - via un prêt « SWCS<sup>10</sup> »
  - en pourcentage du nombre de locataires sociaux par S.L.S.P., par province, voire par arrondissement<sup>11</sup>

### 2.2.2. Objectif opérationnel

#### Accompagner et faciliter les démarches des candidats emprunteurs

##### Initiatives

C'est à travers 6 axes d'actions que la Société concrétisera cet engagement. Il s'agit :

- D'assurer l'information exhaustive des candidats emprunteurs et des emprunteurs par le biais de supports régulièrement mis à jour :
  - le site WEB de la SWCS<sup>12</sup>, mis à jour dans les plus brefs délais après chaque modification des conditions de taux ou d'accès aux produits proposés,

---

<sup>9</sup> RIG = Revenus Imposables Globalement

<sup>10</sup> SWCS en direct ou GCS

<sup>11</sup> statistiques SWL

<sup>12</sup> en ce compris via des hyperliens avec le Portail de la Région wallonne



- des brochures et plaquettes générales d'information comme le « Guide du candidat emprunteur » régulièrement actualisées et diffusées par le biais des Guichets,
- la présence dans les salons et foires spécialisées,
- des campagnes promotionnelles réalisées dans les médias.

Les Guichets auront l'obligation de faire usage des documents officiels produits ou validés par la SWCS et qui ont reçu l'approbation de la CBFA.

En outre, la Société et les Guichets porteront systématiquement à la connaissance des ménages qui comptent trois enfants et plus, des possibilités offertes par le Fonds du Logement de Wallonie.

La Société et le Fonds sont encouragés à développer des processus de concertation eu égard à la politique informationnelle et de communication.

- De garantir aux candidats-emprunteurs et aux emprunteurs un accompagnement socio-technique intégré et de faire partager, par les GCS, cette priorité.

Cet accompagnement repose sur :

- l'examen de la fiabilité technique de l'opération pour assurer l'élimination des causes éventuelles d'insalubrité et la qualité d'un logement décent ;
- la vérification de l'équilibre financier de l'opération et des charges par rapport au budget de l'emprunteur;
- un suivi et des conseils en la matière ;
- la prise en compte des dimensions énergétiques liées à l'habitat, aspect de l'accompagnement développé plus avant au paragraphe 2.4. ;
- ainsi que l'accompagnement des familles en défaut de remboursement pour éviter la perte du logement.

- De traiter les demandes dans des délais conventionnels. Cela présume que :

- un accusé de réception soit adressé aux candidats pour leur signifier l'ouverture officielle du dossier et leur communiquer la liste des documents éventuellement encore requis
- que les décisions quant à l'octroi, ou non, du prêt soient communiquées dans les 15 jours de la constitution complète de la demande de prêt
- que les décisions sur recours contre une décision de refus du comité de crédit soient prises dans les 30 jours de la réception de la requête.

En ce qui concerne les prêts accordés par les Guichets, la SWCS fera une proposition visant à adapter les normes de gestion et de fonctionnement, ce après concertation avec le secteur. Les délais invoqués ci-dessus seront, en principe, inclus.

- De veiller à la transparence des processus décisionnels et à la traçabilité des dossiers ; à cette fin,

- les principales étapes du traitement des **demandes** selon que le GCS est courtier ou prêteur seront documentées sur le site Web de la SWCS,
- la traçabilité des **dossiers de demande** sera facilitée, dès fin 2008, par le déploiement de la phase 3 du nouvel applicatif de gestion (« Expertises et octroi aux particuliers »)
- les emprunteurs auront l'opportunité d'avoir un accès sécurisé complet à leur **dossier** dès finalisation du développement du nouvel applicatif de gestion, soit fin 2011 (réintégration de l'ensemble des dossiers actuellement gérés via l'applicatif DH)..

- De simplifier les démarches administratives liées à l'octroi des prêts hypothécaires ou des prêts complémentaires par la SWCS ou les GCS et de faciliter les démarches croisées ayant trait au **même bien**
  - Eu égard au premier point, la Société poursuivra les réflexions entamées avec les groupes de travail techniques afin d'émettre diverses propositions concrètes en la matière ; le concept de « simplification administrative » sera mis en exergue dans le cadre de la conception du nouvel applicatif de gestion (cfr. Paragraphe 2.6. – Gestion interne)
  - Eu égard au second point, des concertations seront poursuivies et amplifiées avec la DGATLP de manière à analyser les modalités et procédures actuellement en cours en matière d'assurance perte de revenus, de prime à la réhabilitation, ou encore de prêt jeunes, à systématiser les échanges d'informations ad hoc (y compris par voie électronique) et à limiter le nombre de démarches à initier et de données à transmettre par les candidats.
- De réaliser, tous les deux ans, une enquête de satisfaction auprès d'un échantillon représentatif de candidats ayant eu un contact auprès d'un Guichet du Crédit Social ou de la SWCS. Une première enquête de ce type sera réalisée dans l'année de la signature du présent contrat.

#### Indicateurs de mesure

- Nombre de contacts « prospects » via :
  - consultation du site Web
  - distribution de brochures (via les guichets et lors des salons)
  - appels au téléphone vert ou équivalent
- Pourcentage de dossiers :
  - n'ayant pas fait l'objet d'un accusé de réception :
    - SWCS
    - GCS
  - pour lesquels la décision d'octroi n'a pas été communiquée dans les délais conventionnels
    - SWCS
    - GCS
  - pour lesquels la décision quant aux mesures prises dans le cadre de la requête introduite par un débiteur en retard de paiement n'a pas été communiquée dans les délais conventionnels
    - SWCS
    - GCS
- Temps moyen entre la date d'introduction de la demande et la date de communication de la décision
- Nombre de réclamations ou plaintes introduites auprès du médiateur de la Région wallonne / nombre de dossiers traités
- Nombre de processus internes ayant fait l'objet de simplifications
- Nombre de processus collaboratifs ayant fait l'objet de simplifications
  - nombre de formulaires et de documents à produire par les demandeurs supprimés
- Taux de satisfaction moyen pondéré :
  - guichets courtiers
  - guichets prêteurs
  - SWCS

## 2.3. Dispositions spécifiques et transversales

**Orientation stratégique : Rencontrer au mieux les besoins sociaux différenciés des candidats à l'acquisition**

### Éléments contextuels

L'article 79 du Code wallon du Logement autorise le Gouvernement à octroyer ou à adapter certaines des aides en faveur de zones prioritaires, à savoir:

1° des noyaux d'habitats,

2° des zones d'initiatives privilégiées,

3° des périmètres visés par le règlement général sur les bâtisses applicables aux zones protégées de certaines communes en matière d'urbanisme.

Pour rappel, les zones d'initiative privilégiée sont

- des zones à forte pression foncière où les prix du terrain à bâtir ou du logement sont supérieurs à la moyenne de la Région wallonne dans une proportion à déterminer par le Gouvernement
- des zones de requalification caractérisées, d'une part, par un habitat dégradé et, d'autre part, par une population fragilisée socio-économiquement.

Le plan stratégique n°3 « Inclusion sociale » dispose que les conditions d'obtention des aides régionales d'accession à la propriété seront revues : « ...**le Gouvernement ciblera les aides aux particuliers, tant pour tenir compte de la situation sociale des ménages que pour les centrer dans les zones prioritaires (dégradées ou à forte pression foncière), les noyaux d'habitat et les centres anciens protégés.**

**L'objectif est de réorienter des moyens, dans la ligne budgétaire actuelle, en revoquant la réglementation d'octroi des aides aux particuliers et en affectant ces moyens budgétaires dans les zones prioritaires et dans les noyaux d'habitat. »**

La forte augmentation des prix sur les marchés immobiliers observée au cours des dernières années, augmentation non compensée par l'évolution des taux d'intérêt ou des revenus moyens, tend à provoquer un processus d'éviction accru des candidats emprunteurs dans de nombreuses zones.

### 2.3.1. Objectif opérationnel

**Favoriser l'accès à la propriété au sein des zones prioritaires**

#### **Initiatives**

Dès entrée en vigueur des dispositions d'application de l'article 79 du Code du Logement, la Société s'engage à :

- Adapter les taux appliqués, via l'application d'une réduction spécifique, pour les prêts réalisés dans les zones susmentionnées, de façon à accroître la capacité d'emprunt des candidats propriétaires ou à réduire leur contribution mensuelle ; l'acquisition de terrains ou de maisons bâties dans le cadre de projets soutenus par les Pouvoirs Publics pourra aussi être encouragée via des modalités particulières.
- Ajuster la valeur vénale plafond prise en considération dans les zones à forte pression foncière de manière à permettre aux candidats propriétaires d'y acquérir un bien immobilier, bâti ou non, conforme à leurs besoins mais néanmoins compatible avec leurs ressources
- Adapter le règlement des prêts afin de prendre en considération les objectifs liés à la discrimination positive

#### **Indicateurs de mesure**

- Pourcentage de nouveaux prêts accordés<sup>13</sup>
  - en zone de forte pression foncière/pourcentage relatif (soit de la population, soit du nombre de ménages) (=> indicateur de sur/sous-représentation)
  - en zone de requalification/pourcentage relatif (soit de la population, soit du nombre de ménages) (=> indicateur de sur/sous-représentation)
  - en noyaux d'habitat/pourcentage relatif (soit de la population, soit du nombre de ménages) (=> indicateur de sur/sous-représentation)
  - en centres anciens protégés (périmètres protégés d'urbanisme)/ pourcentage relatif (soit de la population, soit du nombre de ménages) (=> indicateur de sur/sous-représentation)

---

<sup>13</sup> par la SWCS ou par les GCS – les données quant aux valeurs prises par les dénominateurs seront transmises par la Division du Logement

## **2.4. L'accompagnement énergétique et l'octroi de prêts pour les travaux d'économie d'énergie ou pour les installations d'énergies renouvelables**

***Orientation stratégique : Intégrer et promouvoir le concept de « performance énergétique » ou d'efficacité énergétique dans le projet de construction ou d'acquisition/rénovation d'un premier logement des (candidats)-emprunteurs***

### **2.4.1. Objectif opérationnel**

**Assurer un accompagnement social, technique et énergétique des candidats emprunteurs le plus efficace possible**

#### **Initiatives**

Cet accompagnement sera garanti par le biais:

- De la mise sur pied d'un programme d'information et de formation des experts immobiliers de la Société et des experts des guichets agréés pour la prime à la réhabilitation qui le souhaiteront : ce programme doit leur permettre d'appréhender de la manière la plus complète possible les problèmes énergétiques liés à l'habitat et même de réaliser les contrôles requis dans le cadre des investissements en vue de favoriser l'Utilisation durable de l'Energie (UDE) par l'Utilisation Rationnelle de l'Energie (URE) et par l'utilisation des Sources d'Energie renouvelables (SRE) susceptibles d'être subsidiés par la Région wallonne; il n'entre néanmoins pas du tout dans la mission des experts de réaliser des audits énergétiques qui permettent de rendre des avis relatifs à la qualité énergétique d'une habitation unifamiliale existante; un réseau d'experts – internes et externes – susceptibles de prendre en charge les missions susdécrites en sus des expertises immobilières sera constitué selon des modalités à définir ;
- D'un programme de sensibilisation et d'information générale à destination des guichets du crédit social ; il s'agit de les sensibiliser aux enjeux énergétiques dans le domaine de l'habitat (réglementations, aides régionales, intérêts des solutions alternatives...) afin de leur permettre de conseiller le plus opportunément possible les candidats emprunteurs conformément à leur mission et à celle de la SWCS. Ce programme devrait être mis sur pied au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2008 avec le concours d'agents de l'administration de l'énergie.

A cet effet, une convention de collaboration avec les organismes et administrations compétents devra être conclue; la convention règlera les modalités de prise en charge des sessions de formations et d'informations et les modalités des échanges ad hoc d'informations en matière de réglementations nouvelles et d'investissements subsidiés.

### Indicateurs de mesure

- Nombre de séances d'information/de formation sur le thème des enjeux énergétiques organisées avec le concours d'agents de l'administration de l'énergie :
  - En 2008
  - En 2009

### 2.4.2. Objectif opérationnel

**Favoriser les investissements « UDE » dans le cadre des projets de construction ou d'achats/rénovations des candidats emprunteurs susceptibles de bénéficier d'un prêt hypothécaire (principal ou complémentaire)**

#### Initiatives

Afin de rencontrer cet objectif, dès lors que les dispositions légales et réglementaires auront été adaptées en ce compris pour assurer le financement des primes par le biais du fonds « Energie »,

- la Région autorisera, lorsque les investissements le permettent, le cumul des primes à la réhabilitation et des primes « énergie »
- les emprunteurs pourront bénéficier d'un « pré-financement » des primes à la « réhabilitation » et « énergie », par le biais de l'intégration, dans l'emprunt, *après accord de la Région*, le montant desdites primes et en pratiquant un remboursement anticipé partiel, sans prime de remploi, dès perception de celles-ci

Cette initiative suppose qu'une **convention de collaboration** puisse être conclue avec les administrations compétentes en matière de logement et d'énergie pour :

- permettre la constitution d'un dossier de demande « intégré » (cfr. Simplification administrative),
- autoriser l'usage de la procuration,
- définir les modalités et processus de traitement des demandes,
- déterminer les modalités et processus de liquidation des primes.

Elle présume également que des budgets provisionnels puissent être réservés sur la base des récapitulatifs établis et transmis à l'administration.

Elle implique enfin qu'une concertation soit menée avec le secteur afin de déterminer, avec celui-ci, les modalités optimales de traitement des dossiers (réalisation des expertises préalables, vérification des devis, contacts avec l'administration, contrôle des travaux...).

Les investissements « UDE » devront contribuer à l'atteinte des normes établies dans le cadre des dispositions qui seront prises par le GW en application du Décret sur la Performance Energétique des Bâtiments (PEB).

### Indicateurs de mesure

- Nombre et pourcentage de prêts – principaux ou complémentaires - intégrant des investissements de type « UDE » subsidiés et consentis par la SWCS à des emprunteurs bénéficiant de revenus
  - précaires

- modestes
- moyens
- Nombre et volume des primes « énergie » ayant fait l'objet d'un pré-financement

### **2.4.3. Objectif opérationnel**

**Octroyer, aux bénéficiaires des catégories 1 et 2 ainsi qu'aux candidats disposant de revenus moyens, des prêts hypothécaires ou non hypothécaires afin qu'ils puissent réaliser des investissements économiseurs d'énergie ou en énergie renouvelable**

#### **Eléments contextuels**

Actuellement, la SWCS n'est pas autorisée à faire des prêts non hypothécaires qui ne seraient pas précédés d'un prêt hypothécaire. Il faut obtenir l'autorisation préalable du Ministère des Affaires économiques pour étendre son champ d'activités en ce domaine.

Par ailleurs, toujours s'il s'agit de prêts non couverts par une garantie hypothécaire, les taux d'intérêts référentiels sont, en principe, ceux des crédits à la consommation.

#### **Initiatives**

La concrétisation de cet objectif présume, outre un financement adéquat, une **analyse étayée des conditions de mise en œuvre** ; il s'agit notamment :

- De préciser le cadre juridique dans lequel les nouveaux prêts vont s'inscrire (prêt hypothécaire, prêt sous seing privé...) et d'introduire les demandes d'autorisation ad hoc,
- D'adapter le règlement des prêts afin d'autoriser l'octroi de cette nouvelle catégorie de prêts
- D'en proposer les modalités et de définir la grille tarifaire y afférente (en fonction des publics cibles et de la nature des risques encourus),
- De déterminer les conditions partenariales avec les Guichets et les marges qui leur seraient consenties,

Et dès lors que les dispositions légales et réglementaires auront été adaptées et les conditions dirimantes rencontrées:

- De réaliser le prospectus et de le soumettre au contrôle de la CBFA,
- D'adapter l'application informatique afin de permettre le traitement intégré des dossiers ouverts.

Les investissements « UDE » qui seraient financés par le biais d'un prêt de la SWCS devront contribuer à l'atteinte des normes établies dans le cadre des dispositions qui seront prises par le GW en application du Décret sur la Performance Energétique des Bâtiments (PEB). La réduction éventuelle d'intérêt qui serait accordée ne s'appliquera qu'après constat par l'expert de la complète réalisation des travaux prévus.

**Indicateurs de mesure**

- Nombre de prêts « énergie » annuellement réalisés
  
- Répartition de ceux-ci par :
  - Type de travaux
  - Catégorie d'emprunteurs
  - Zone géographique



## 2.5. Le conseil, l'assistance, le contrôle et la coordination des Guichets du Crédit Social

**Orientation stratégique : Assurer la pérennisation et le développement harmonieux des Guichets du Crédit Social**

### 2.5.1. Objectif opérationnel

Favoriser la circulation de l'information ainsi que la concertation « intra et extra -sectorielle »

#### Initiatives

A cette fin, la Société s'engage à :

- Poursuivre les concertations intra-sectorielles ce qui présume, entre autres, de consulter les Guichets en les associant aux réflexions thématiques via les groupes de travail techniques.
- Informer sans délai les Guichets par les moyens les plus appropriés, en ce compris par le biais de l' « extranet » ; toute nouvelle modalité de financement susceptible d'avoir des incidences sur la fixation des taux sera communiquée de manière précise et étayée.
- Implémenter, à dater du 1<sup>er</sup> janvier 2008, une fonction de « compliance officer ».
- Promouvoir la professionnalisation des G.C.S. via, notamment, des programmes de formation ; dans ce cadre, la Société veillera à :
  - Etablir, après consultation des Guichets, des programmes de formation annuels répondant aux besoins exprimés par les GCS et/ou aux évolutions contextuelles
  - d'assurer la publicité desdits programmes et leur organisation,
  - et de réaliser des évaluations post-formations

Le programme 2008-2009 devra être déposé dans les 6 mois de la signature du présent contrat et sera soumis à l'approbation du conseil d'administration. Les programmes suivants seront déposés au plus tard le 1<sup>er</sup> novembre précédant l'année de prise d'effet.

- Encourager le développement et la systématisation des contacts avec les opérateurs « publics locaux » ; dans le cadre des processus de concertation mis en œuvre (tels que les comités mixtes), elle veillera, notamment,
  - à **informer** les GCS des démarches en terme de plans pluri-annuels locaux du logement,
  - à favoriser les partages d'expériences et d'échanges locaux innovants (par exemple dans le cadre de forums),
  - ou encore à promouvoir les échanges d'informations avec les guichets ou services communaux du logement.

### Indicateurs de mesure

- Nombre de propositions ayant fait l'objet d'une réflexion préalable ou d'une concertation dans le cadre des groupes de travail techniques
- Nombre d'interventions auprès du « Compliance officer » et nombre de dossiers traités par celui-ci
- Nombre de formations annuellement organisées à l'attention des Guichets – valeur minimale : 4
  - Pourcentage de participation des GCS (nombre de GCS représentés/nombre de GCS agréés)
  - Taux moyen de satisfaction des participants

### 2.5.2. Objectif opérationnel

#### Favoriser la coordination et les actions sectorielles

#### Initiatives

Trois initiatives s'inscrivent dans cette perspective :

- La finalisation, dans les 3 mois de la signature du contrat, du **portail du crédit social** : ce dernier devrait permettre aux guichets qui le souhaitent, soit de créer leur propre site Internet, soit de compléter leur site Internet existant avec des outils communs comme, par exemple,
  - une liste de documents réglementaires, tarifs...mis à jour de façon centralisée par la SWCS,
  - un simulateur commun,
  - un agenda consolidé avec les activités de chacun,
  - des actualités consolidées avec les informations communes, complétées par les informations particulières de chaque société.
- L'élaboration, en partenariat avec les GCS, d'une « charte de qualité » basée sur des critères qualitatifs et quantitatifs visant des éléments tels que les délais de traitement des demandes complètes, l'aide à la constitution des dossiers, les conseils à apporter aux candidats emprunteurs....La charte inclura également des principes déontologiques et de bonne gouvernance (au sens du Code « Buysse »). Elle sera établie au terme d'un processus de réflexion structuré autour de groupes de travail thématiques. Elle devrait entrer en vigueur à dater du 31 décembre 2007.
- La constitution de **bases statistiques sectorielles** susceptibles d'être exploitées à des fins d'analyse et de recherche. L'extension à l'ensemble des guichets du crédit social devrait permettre de disposer de données sectorielles consolidées, autorisant ainsi une évaluation plus précise et plus complète de l'évolution de la demande, des disparités ou spécificités sous-régionales.... Ces données devraient être recueillies à partir de 2008 et exploitées dans le cadre du rapport annuel d'activités publié en 2009.Leur sélection s'effectuera dans le cadre d'une concertation avec les GCS ainsi que, dans la mesure du possible, avec le Fonds du Logement de Wallonie afin d'élargir le champ des données régionales relatives au crédit hypothécaire social.

### Indicateurs de mesure

- Date de mise à disposition du portail du Crédit Social
- Pourcentage de GCS ayant signé la charte de qualité sectorielle – valeur cible : 100%
- Pourcentage de tableaux statistiques<sup>14</sup> ayant pu être adaptés afin de prendre en compte l'activité des GCS

### 2.5.3. Objectif opérationnel

**Dans le cadre de sa mission d'assistance, favoriser le développement équilibré des Guichets du Crédit Social**

### Initiatives

Les initiatives privilégiées afin de rencontrer l'objectif opération 2.4.3. sont les suivantes :

- Etablir un SLA (service level agreement) entre la SWCS et les guichets modalisant les critères qualités en ce qui concerne les réponses données aux questions posées par les Guichets, eu égard à leur nature et à leur complexité relative.
- Dans les 3 mois de la signature du présent contrat, analyser les conditions de rémunération des guichets actuellement en application et proposer, s'il échet, des adaptations visant à favoriser le développement pérenne et équilibré **tant des Guichets que de la SWCS**.
- Sensibiliser les GCS à l'intérêt, voire à la nécessité, de développer une réflexion stratégique ; pour ce faire, la Société :
  - mettra à disposition des GCS, au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2008, une structure de rapport de type « stratégique »,
  - définira, au cours de l'exercice 2008, de nouveaux indicateurs economico-financiers sur les perspectives à moyen voire à long terme des guichets,
  - construira un outil de type « benchmark » permettant aux GCS d'analyser leur positionnement relatif.
- Réaliser périodiquement, soit tous les ans, des enquêtes de satisfaction auprès des guichets
- Procéder à l'évaluation permanente de la qualité des prestations des guichets par le biais des critères qualitatifs définis par la SWCS ; la publication des résultats tiendra compte des réponses et éventuels correctifs transmis par les GCS.

### Indicateurs de mesure

- Pourcentage de GCS ayant élaboré un rapport de type « stratégique »
- Taux de satisfaction moyen eu égard aux différentes missions de base de la SWCS
- Pourcentage de GCS rencontrant les critères qualitatifs de prestations

---

<sup>14</sup> présentés dans le cadre du rapport annuel d'activités de la SWCS

#### **2.5.4. Objectif opérationnel**

##### **Consolider le contrôle a priori et a posteriori des Guichets**

##### **Rétroactes**

L

a SWCS a, au cours des derniers mois, largement développé ses missions de contrôle.

Des contrôles sont aujourd'hui opérés de manière continue tant lorsque les GCS sont courtiers (via le contrôle permanent de la qualité des dossiers transmis) que lorsqu'ils sont prêteurs (via le contrôle mensuel du respect des conditions d'accès au financement).

Divers types de contrôle périodiques sont également organisés en sus de ceux effectués par les réviseurs dans le cadre de la mission définie par le cahier spécial des charges. Ils visent le respect des conditions et normes d'agrément ainsi que celui des réglementations et des circulaires en vigueur (notamment en matière de prêts).

##### **Initiatives**

Dans le cadre du contrat de gestion, les initiatives suivantes sont privilégiées :

- Consolider les procédures de contrôle existantes et le système de pilotage du secteur visant à garantir sa pérennité à LT
  
- Dresser un tableau des risques financiers majeurs encourus par les GCS et en analysant les impacts des mesures envisagées ou appliquées notamment au niveau des rémunérations et commissions allouées.
  
- Etablir un rapport annuel synthétique sur l'évolution financière générale du secteur sera établi après remise des comptes annuels et rapports révisoraux des GCS ; il portera, entre autres, sur :
  - les positions relatives en présence ;
  - les risques et besoins spécifiques identifiés ;
  - les avantages/inconvénients pour la SWCS, d'une part, pour les guichets, d'autre part (compte tenu de leurs disparités) des mesures importantes décidées.

##### **Indicateurs de mesure**

- Indicateurs du type de ceux dégagés dans le cadre du rapport d'évaluation (cfr. Chapitre IV)

## 2.6. La gestion interne

***Orientation stratégique : Assurer la gestion des activités à un coût contrôlé en veillant à en améliorer constamment l'efficacité et la qualité***

### 2.6.1. Objectif opérationnel

**Développer et systématiser, au sein de la SWCS, la gestion par objectifs**

#### **Initiatives**

Dans ce but, la Société s'engage à :

- Etablir, dans les 6 mois de la signature du présent contrat, le plan d'entreprises tel que prévu par le Code du Logement et le Décret du 12 février 2004 relatif au contrat de gestion : la Société déclinera, avec les membres du personnel, l'ensemble de ses objectifs que ceux-ci soient repris dans le contrat de gestion ou identifiés en interne
- Mettre en œuvre un processus de suivi des initiatives déclinées dans le plan d'entreprises
- Assurer la communication interne tant du plan que des résultats du suivi périodique réalisé

#### **Indicateurs de mesure**

- Date de finalisation du plan d'entreprise et de présentation de celui-ci au Conseil d'administration
- Pourcentage d'initiatives réalisées conformément aux objectifs<sup>15</sup> initialement prévus dans le plan d'entreprise avec un taux d'atteinte de :
  - 100%
  - 50 à 100%
  - moins de 50%
  - 0%
- Date de publication et de diffusion
  - du plan d'entreprise
  - des résultats périodiques

### 2.6.2. Objectif opérationnel

**Maîtriser les processus et les procédures**

#### **Rétroactes**

Une première cartographie des processus et procédures de la Société a été établie à la fin de l'exercice 2006, selon des standards méthodologiques reconnus ; la modélisation a été réalisée via un logiciel spécialisé.

---

<sup>15</sup> valeur cible et/ou date cible

## Initiatives

La Société veillera à :

- diffuser et actualiser régulièrement la cartographie des processus internes, en mettant à jour, dans les 2 mois, les procédures ayant fait l'objet d'une adaptation et en documentant les procédures nouvelles ;
- ce que les directeurs de service contrôlent la conformité des pratiques sous leur responsabilité aux procédures établies ;
- vérifier, dans le cadre des missions du contrôleur interne, la conformité des pratiques aux processus établis et modélisés et le contrôle exercé par la direction.

## Indicateurs de mesure

- Pourcentage de processus internes documentés et modélisés – valeur cible : 100%
- Pourcentage de processus modifiés ou adaptés dont la documentation a été mise à jour – valeur cible : 100%

### 2.6.3. Objectif opérationnel

#### Gérer de façon dynamique et pro-active les ressources humaines

##### Rétroactes

Au cours du second semestre 2005, le personnel de la SWCS a fait l'objet d'un entretien individuel de fonctionnement reposant sur une fiche de description de métier. Cinq groupes de métiers ont été identifiés : clientèle, financier, juridique, service, management.

Au terme de l'entretien, la fiche reprenait les compétences nécessaires à l'exercice de celui-ci, les missions et tâches de l'agent, ainsi que des objectifs fixés et les engagements pris. L'entretien était mené par le directeur fonctionnel assisté du directeur des ressources humaines.

Les évaluations réalisées se sont révélées très majoritairement positives et ont été assorties d'objectifs à réaliser dans l'horizon d'une année. Les quelques unes qui sont réservées comportent des objectifs à remplir à plus court terme et des prises d'engagements qui devaient être évalués lors d'un second entretien. ...

*D'après le rapport au CA de la SWCS du 19 septembre 2005*

Il convient de mentionner que l'évaluation entreprise en 2005 s'est fortement inspirée des dispositions prévues en cette matière par le Code de la fonction publique wallonne.

## Initiatives

Poursuivant les actions préalablement entreprises, la Société s'engage à :

- Systématiser la formation à la gestion d'équipe des directeurs et responsables de service selon un plan pré-établi

- Procéder, en 2008, à une actualisation de l'évaluation des performances personnelles et des plans de formation y associés
- Instaurer un système de délégation de pouvoirs

#### **Indicateurs de mesure**

- Pourcentage de dirigeants ayant suivi une formation
- Pourcentage de membres du personnel :
  - Ayant fait l'objet d'une évaluation
  - Bénéficiant d'un nouveau plan de formation

#### **2.6.4. Objectif opérationnel**

##### **Consolider le contrôle interne**

##### **Initiatives**

La fonction de contrôleur interne a été prévue au cadre et allouée à dater du 1<sup>er</sup> janvier 2007.

Afin d'en optimiser les impacts, la Société s'engage à :

- Décliner les missions précises du contrôleur et à établir annuellement fin d'année, le programme du contrôle interne pour l'exercice à venir
- Assurer un suivi pro-actif des constats et des recommandations du contrôle interne en :
  - prévoyant que le rapport annuel d'activités du contrôleur interne puisse faire l'objet, au cours du premier trimestre, d'une présentation au Conseil d'administration, présentation suivie d'une discussion spécifique,
  - mettant en œuvre un processus visant à assurer un suivi efficace et régulier des recommandations émises,
  - déterminant les méthodes les plus appropriées, les moyens alloués et le calendrier de travail afin de combler les lacunes ou insuffisances mises en exergue.

#### **Indicateurs de mesure**

- Pourcentage de processus internes ayant fait l'objet de contrôles en cours d'année par le contrôleur interne
- Taux de recommandations émises ayant fait l'objet d'un suivi au cours de l'année de leur présentation au CA

#### **2.6.5. Objectif opérationnel**

##### **Améliorer la performance des systèmes informatiques de la Société en favorisant, notamment, leur intégration**

##### **Rétroactes**

La SWCS a initié, en 2004, un vaste programme de refonte et d'intégration de ses applications informatiques dans un triple objectif : l'efficacité (gain de temps), la sécurité et la traçabilité. Ce

programme doit être poursuivi selon le calendrier et conformément au budget prévus afin de permettre une réelle interopérabilité des outils et de contribuer à la simplification des démarches administratives et de gestion tant pour les Guichets que pour les candidats emprunteurs.

## Initiatives

Le phasage des développements actuellement approuvés par le Conseil d'administration de la SWCS est repris ci-dessous.

N°	Nom de la tâche	Poids relatif	Nombre de binômes	2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011			
				S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2	S1	S2		
1	<b>DH2</b>	<b>1540</b>	<b>4</b>	[Bar chart showing project phases from 2005 to 2011]															
2	Octroi (avances) aux guichets	60	1	[Bar chart showing phase from 2005 to 2006]															
3	Expertises et octroi aux particuliers	100	2	[Bar chart showing phase from 2005 to 2006]															
4	Suivi et contentieux prêts aux particuliers	350	3	[Bar chart showing phase from 2006 to 2007]															
5	Suivi des avances aux guichets (KTP)	100	2	[Bar chart showing phase from 2006 to 2007]															
6	Gestion des emprunts SWCS (KTP)	200	3,5	[Bar chart showing phase from 2007 to 2008]															
7	Comptabilité SAGE et comptabilité analytique	200	3,5	[Bar chart showing phase from 2007 to 2008]															
8	Interface ALM	0	1	[Bar chart showing phase from 2008 to 2009]															
9	<b>Modules transversaux</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	[Bar chart showing phase from 2008 to 2009]															
10	Configuration, sécurité, outils de développement	0	0,5	[Bar chart showing phase from 2008 to 2009]															
11	Aide et CRM	0	0,5	[Bar chart showing phase from 2008 to 2009]															
12	Administration de DH2	0	0,5	[Bar chart showing phase from 2008 to 2009]															

## Indicateurs de mesure

	Nom	Description de l'indicateur
<b>Proces</b>	Gestion des échéances	Calendrier observé/calendrier prévisionnel Ampleur relative des retards observés - en nbre semaines
		Nbre de tâches terminées/nbre de tâches qui devaient être clôturées à date x
	Gestion du scope	Nbre de changements enregistrés/nbre de tâches prévues - en %
	Gestion des problèmes	Délai moyen requis pour résoudre un problème listé et documenté
<b>Finances</b>	"Earned value"	Coût budgété pour l'ensemble des tâches effectivement clôturées à date x
	Ecart coûts	(Coût réel - coût budgété) pour l'ensemble des tâches effectivement clôturées à date x
	Ecart budget	Coût global du projet "at completion"/coût global budgété initialement
<b>Utilisateurs</b>	Degré conformité résultats atteints	Pourcentage des objectifs couverts
	Degré implication services opérationnels	Nbre J/H serv.opér./nbre J/H total - prévus et réels - en %
<b>Ressources</b>	Prestations en J supplémentaires	J/H suppl.prestés/J/H prévus (pour le projet et par phase) - en %

### Liste des abréviations

- E excellent
- N normal
- R risqué
- P problématique



## Chapitre 3 – Les engagements de la Région

### 3.1. Engagements budgétaires

#### Objectifs opérationnels

En contrepartie des engagements de la Société, la Région s'engage à mettre à disposition de l'organisme, dans la mesure des ressources dont elle dispose, les moyens financiers requis pour rencontrer les objectifs déclinés dans le cadre du présent contrat de gestion, en préservant les équilibres financiers à long terme de la Société et du secteur:

#### Initiatives

#### EU EGARD AUX PROGRAMMES NOUVEAUX (2008 et suivants)

- Le principe d'enveloppe ouverte, lequel permet de garantir de répondre à la demande réelle rencontrée, est maintenu.
- **A dater de 2008**, les programmes d'activités relatifs aux activités hypothécaires nouvelles feront l'objet d'un financement évalué de manière à couvrir intégralement le différentiel d'intérêts, lequel est basé sur l'écart entre le taux de financement réel moyen pondéré de la Société et le taux de rendement moyen brut pondéré sur les crédits nouveaux signés et les avances nouvelles allouées ; il sera, en sus, tenu compte d'un taux pour couverture des frais de fonctionnement sectoriels (commission et rémunération des Guichets), lequel taux est actuellement fixé à 0,40% lorsque les GCS sont prêteurs et d'une réduction de valeur permettant de couvrir les pertes encourues sur le portefeuille<sup>16</sup>. La marge d'intermédiation nette ainsi dégagée, constituera la base de calcul de l'intervention régionale.

La Région privilégiera le versement d'une dotation dès l'année-programme. Cette dernière sera déterminée sur la base d'un programme de référence et des principes ci-avant énoncés. La dotation d'équilibre définitive est déterminée sur la base du programme réalisé au cours de l'année n, des paramètres observés et par le biais de l'actualisation de la marge nette constatée ;

- s'il s'avère que la dotation versée en n était trop importante, le surplus sera déduit de la dotation accordée à la Société en n+1 ;
- s'il s'avère que la dotation en capital versée en n était, au contraire, insuffisante, le surplus à verser sera évalué ; il sera liquidé à la Société selon un rythme qui sera fonction de son ampleur relative. La Région doit, en effet, veiller à une croissance contrôlée de son niveau d'intervention.

---

<sup>16</sup> 0,32% pour la production annuelle 2006, étalés sur les 10 premières années, pourcentage recalculé chaque année lors de la clôture des comptes

La Région doit, en effet, veiller à une croissance contrôlée de son niveau d'intervention.

Dès lors que l'intervention régionale est versée sous forme de dotation en capital, la marge d'intermédiation nette à couvrir fait l'objet d'une actualisation.

La dotation en capital partielle de référence est fixée à 25 millions d'€.

- Le financement des activités visant à favoriser les investissements « UDE » (primes et, sous réserve de décision en ce sens, réduction de taux sur les prêts « énergie ») sera assuré par le biais du fonds « énergie », dès lors que les dispositions légales et réglementaires auront été adaptées.

## EU EGARD AUX PROGRAMMES ANCIENS

- Compte tenu des résultats et des surplus de trésorerie qui devraient être dégagés par les programmes historiques antérieurs à 2001, la Société renonce, en accord avec la Région, au paiement du solde des engagements antérieurs à savoir :
  - **0,8%** du solde restant dû pour les programmes d'activités 2001 et 2002 de financement des guichets ;
  - **1%**<sup>17</sup> des **programmes d'activités réalisés entre 2003 et 2007.**

Pour rappel, les subventions théoriques que la Région aurait dû verser à la SWCS dans le cadre du système de financement actuel se montent à un peu plus de 14 millions d'€ répartis comme suit :

Funding 2001-2002	2.216.281
Production 2003	2.022.445
Production 2004	2.135.374
Prod. 2005	3.659.284
Prod. 2006	2.708.457
2007	1.300.000
	<b>14.041.840</b>

Le présent principe a été établi sur la base des flux financiers annuels prévisionnels dégagés par l'ensemble des droits et des engagements financiers de la Société en date du 31 décembre 2006 par le biais des projections ALM, lesquelles projections intègrent :

- l'ensemble des frais de fonctionnement de la Société projetés (à missions constantes)
- l'ensemble des produits et des charges financiers prévisionnels estimés sur la base des courbes de taux futurs projetés.

Les projections ne tiennent pas compte des remboursements anticipés mais prennent en considération l'impact potentiel des restructurations qui pourraient être opérées sur la dette historique afin de « transformer » les divers emprunts « bullet » (cfr. Paragraphe 2.1.2.).

<sup>17</sup> et de 0,5% au cours du dernier exercice

### Indicateurs de mesure

- Taux de subventionnement théorique<sup>18</sup> du programme annuel nouveau réalisé par la Société
  - Montant des subventions régionales accordées<sup>19</sup> par année-programme
  - Montant des subventions régionales liquidées<sup>20</sup> par année-programme

## 3.2. Consultation de la Société Wallonne du Crédit Social

### Objectifs opérationnels

La Région s'engage à associer la SWCS à toute réflexion sur l'évolution de la politique du logement en faveur de l'accès à la propriété

### Initiatives

Dans ce cadre, elle s'engage à :

- Consulter la SWCS sur tout projet de disposition ayant une incidence significative sur son développement ou sur celui du secteur, en permettant à la Société de remettre un avis motivé, voire de consulter le secteur ou ses représentants dûment mandatés
- Informer la SWCS des dispositions générales nouvelles soumises à l'approbation du GW et du Parlement en matière de promotion de l'accès à la propriété

### Indicateurs de mesure

- Nombre de propositions soumises à consultation auprès de la SWCS
- Nombre d'avis motivés transmis par la SWCS
  - Sur demande
  - D'initiative
    - Avis ayant fait l'objet d'un suivi dans les 3 mois de leur transmis
    - Avis n'ayant pas fait l'objet d'un suivi dans les 3 mois de leur transmis

## 3.3. Financement des actions et missions nouvelles

### Objectifs opérationnels

La Région s'engage à mettre à disposition de l'organisme les moyens financiers requis pour couvrir le financement des actions et missions nouvelles que la GW confierait à la Société durant la période couverte par le présent contrat de gestion.

Ces dispositions (missions et financement) feront l'objet d'un avenant au contrat, lequel avenant sera conclu après concertation avec la Société.

---

<sup>18</sup> somme des subsides actualisés qui devraient être alloués à la Société dans le cadre du financement du programme annuel réalisé

<sup>19</sup> crédits d'engagement

<sup>20</sup> moyens d'actions

## **Chapitre 4 – Suivi et évaluation des engagements du contrat de gestion**

### **4.1. Reporting périodique**

La Société établit semestriellement, sur la base des indicateurs de mesure ci-avant identifiés auxquels une valeur cible est associée, un tableau de bord permettant d'évaluer le degré de réalisation des objectifs et leur évolution.

Le tableau de bord comporte aussi les indicateurs de mesure contextuels et exogènes.

Ce tableau est transmis au Gouvernement wallon, par le biais du Ministre de tutelle

### **4.2. Rapport annuel**

Chaque année, pour le 1<sup>er</sup> juillet au plus tard, la Société établit un rapport portant sur l'exécution des engagements repris dans le cadre du présent contrat et le transmet à la Région.

Ce dernier reprend, entre autres,

- le taux d'atteinte des divers objectifs tels qu'estimés à travers les indicateurs de mesure,
- les impacts observés pour les usagers et les bénéficiaires,
- les valeurs des variables macro-économiques reprises au paragraphe 5.2.
- les éléments majeurs de l'état d'avancement des initiatives susmentionnées
- un plan qui expose, pour l'exercice suivant, les mesures et projets pris pour rencontrer ou améliorer la réalisation de l'objet social ou des objectifs fixés par le Gouvernement.

Il intègre également :

- les comptes annuels du dernier exercice certifiés au moins par un réviseur d'entreprise;
- les comptes analytiques financiers tels que prévus au paragraphe 2.1.1
- les budgets de l'exercice suivant présentés selon la nomenclature prévue au paragraphe 2.1.1.
- un bilan social sur l'application des règles relatives à la gestion du personnel et à la concertation sociale.

De manière générale, le rapport contiendra tous les commentaires susceptibles d'éclairer utilement les divers éléments statistiques présentés.

### **4.3. Réunion d'évaluation**

Annuellement, dans le courant du mois de juillet, la Région organisera une réunion d'évaluation de l'exécution du présent contrat.

## **Chapitre 5 – Conditions de révision et dispositions finales**

### **5.1. Conditions de révision**

Le présent contrat de gestion peut être adapté de commun accord, conformément à l'article 180 du Code.

Les rapports annuels d'évaluation visés au paragraphe 4.1. servent de base à une adaptation éventuelle, par voie d'avenant, du présent contrat et à la négociation du prochain contrat de gestion.

### **5.2. Facteurs exogènes**

Divers facteurs exogènes, c'est-à-dire totalement indépendants du champ décisionnel ou opérationnel des parties, peuvent interférer sur l'évolution des conditions d'exécution du contrat de gestion et de manière plus générale, sur l'évolution du marché hypothécaire.

Les principales variables identifiées sont les suivantes :

<b>Type de facteurs</b>	<b>Incidence(s) potentielle(s) d'une variation importante</b>	<b>Indicateur de référence</b>
Taux d'intérêt LT	Renchérissement/diminution du loyer de l'argent <ul style="list-style-type: none"><li>- dans le chef des emprunteurs si le taux d'intervention eu égard au marché demeure inchangé</li><li>- dans le chef de la SWCS</li></ul>	TI OLO 25 ans  TI crédit hypothécaire sur le marché belge (statistiques BNB)
Taux d'inflation	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dans le chef des emprunteurs :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Augmentation du coût de la construction ou des travaux de rénovation réalisés</li></ul></li><li>- Dans le chef de la SWCS :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Accroissement des frais généraux (frais de personnel et frais de personnel)</li></ul></li></ul>	Evolution de l'indice des prix à la consommation (voire des indices spécifiques : ex. indice des prix de la construction)
Evolution des prix moyens sur le marché immobilier	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dans le chef des emprunteurs :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ A TI inchangé, renchérissement/diminution du coût des opérations (et des frais accessoires)</li><li>▪ Accessibilité aux prêts accrue/réduite en l'absence d'adaptation de la valeur vénale plafond</li><li>▪ Augmentation/réduction de la capacité de remboursement</li></ul></li><li>- Dans le chef de la SWCS :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Accroissement/diminution du volume des prêts accordés (nombre d'opérations réalisées et montant</li></ul></li></ul>	Prix moyen pondéré des habitations dites moyennes tel que publié annuellement par l'INS : <ul style="list-style-type: none"><li>- pour la Région wallonne</li><li>- par province et arrondissement administratif</li></ul>

Type de facteurs	Incidence(s) potentielle(s) d'une variation importante	Indicateur de référence
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Augmentation/diminution du risque crédit</li> </ul>	
Evolution générale des revenus moyens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans le chef des emprunteurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacité d'emprunt plus ou moins majorée</li> <li>▪ Accessibilité à des taux plus ou moins avantageux eu égard aux taux du marché</li> <li>▪ Incidence des réglementations fiscales en application</li> </ul> </li> <li>- Dans le chef de la SWCS : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Répartition relative par catégorie d'emprunteurs</li> </ul> </li> </ul>	Revenus moyens pondérés des ménages fiscaux tels que publiés annuellement par l'INS : <ul style="list-style-type: none"> <li>- pour la Région wallonne</li> <li>- par province et arrondissement administratif</li> </ul> Répartition par déciles

En ce qui concerne la demande qui s'adresse à la SWCS et aux Guichets, elle comporte des composantes à la fois exogènes et endogènes. Elle est, en effet, influencée par les facteurs ci-avant identifiés et par les mesures spécifiques prises afin de favoriser l'accès à la propriété des ménages précaires, modestes et moyens.

### 5.3. Non respect des clauses du contrat

- 5.3.1. Outre les pouvoirs conférés à ses Commissaires, la Région, en cas de manquement aux dispositions du présent contrat de gestion, prend les mesures qu'elle juge utiles, pour y remédier, ce après concertation avec la Société.
- 5.3.2. En cas de non respect d'un engagement du présent contrat, susceptible de mettre en péril l'équilibre financier de la Société, la Région peut inviter celle-ci à établir un plan des actions et mesures à prendre pour répondre aux objectifs fixés en la matière. Dès approbation par la Région, ledit plan fera l'objet d'un suivi particulier.

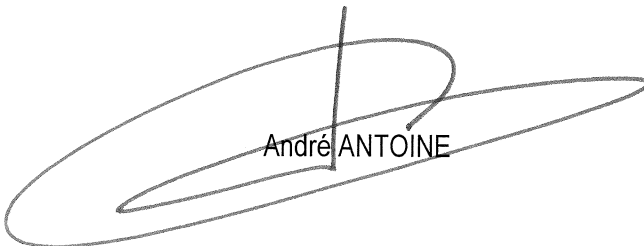
## 5.4. Dispositions finales

- 5.4.1. Le présent contrat de gestion entre en vigueur à dater de sa signature par les parties, laquelle intervient au terme des processus prévus par le Code Wallon du Logement (Art. 175.18 §1<sup>er</sup>) ; il prend fin 5 ans après la date de la signature.
- 5.4.2. Au cours du second semestre 2011, le Ministre de tutelle fera procéder à l'évaluation du présent contrat.
- 5.4.3. A défaut de la conclusion d'un nouveau contrat de gestion, l'article 8, paragraphe 3 du décret du 12 février 2004 est d'application.

Fait à Charleroi, le 10 septembre 2007, en deux exemplaires.

**Pour la Région wallonne,**

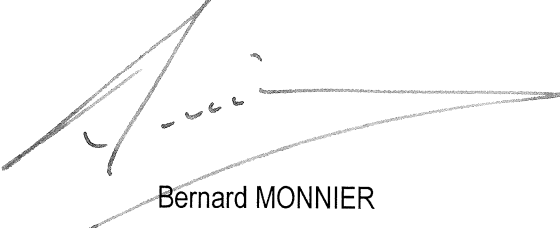
Le Vice-Président du Gouvernement,  
Ministre du Logement, des Transports et du Développement territorial



André ANTOINE

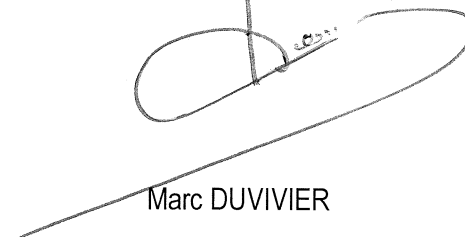
**Pour la Société wallonne du Crédit social,**

Le Vice-Président  
du Conseil d'administration,



Bernard MONNIER

Le Président  
du Conseil d'Administration,



Marc DUVIVIER